

# Устранение недостатков паритетного, процентного и трендового методов рекламного бюджетирования

**Наталья  
МАКАРЕВИЧ**  
Маркетолог

В условиях неопределенности рыночных ожиданий одна из самых серьезных проблем, периодически встающих перед маркетологами и экономистами компаний, – планирование, формирование и оценка эффективности рекламного бюджета. Казалось бы, проблема встает не так уж часто – раз год, в квартал или, если приходится действовать на рынке агрессивно и оперативно корректировать медиапланы, раз в месяц. Тем не менее от грамотности выполнения этих процедур зависит как коммуникационный, так и финансовый успех на рынке. В кризисных условиях актуальность уверенного рекламного бюджетирования еще больше возрастает, потому что, как говорится, каждая копейка на счету. Очень часто решить проблему неопределенности рыночных ожиданий позволяет сочетание нескольких методов и, таким образом, – устранение недостатков каждого из них, применяемых по отдельности.

## ОРИЕНТИР – НА ЧИСТУЮ ДС!

Долгое время неизбежным для белорусских субъектов хозяйствования оставался метод исчисления в процентах от выручки (или процентное рекламное бюджетирование). При таком подходе размер рекламного бюджета устанавливается в процентах либо от суммы текущих или ожидаемых продаж, либо от продажной цены. С учетом действовавших в стране нормативов расходования средств на рекламу и маркетинг затраты, превышающие нормативы, можно было производить только за счет чистой прибыли. Как ни странно, у этого метода есть достоинства – сравнительная простота расчетов и хоть ка-

кая-то увязка с типом товара, с объемами его продаж, а значит, и с ситуацией на рынке. Недостаток – при постоянстве процентных отчислений не учитывается коммуникационная и экономическая эффективность маркетинга и промоции. Поэтому данный метод можно использовать только для ориентировочных расчетов, что и происходит в связи с отменой нормативов. Консервативные маркетологи и экономисты продолжают ориентироваться на ставшие уже «классическими» 7,5% (табл. 1), как до этого ориентировались на 2% (с 1994 г.) и 5% (с 2002 г.).

Отметим, однако, что в качестве базы, от которой берется процент расхо-

дов на рекламу, может рассматриваться не только выручка или валовый доход, но и прибыль, и добавленная стоимость (как разность между выручкой и материальными затратами), и чистая добавленная стоимость (выручка за минусом материальных затрат и амортизационных отчислений), и даже сама амортизация. Последний вариант особенно эффективен, если предполагаются крупные вложения в дорогостоящие рекламные объекты, но для отечественного бизнеса это пока не слишком актуально.

Прибыль рассматривается в качестве такой базы для процентного бюджетирования на тех предприятиях, где топ-менеджеры, включая заместителя управляющего по маркетингу и главного экономиста, считают, что реклама должна быть ориентирована на рост прибыли в кратко- или среднесрочной перспективе. Добавленная стоимость принимается как база для расчета расходов на рекламу, если руководство понимает, что маркетинг нацелен на средне- и долгосрочную максимизацию прибыли. Естественно, сторонников такого подхода гораздо меньше, особенно в кризисных условиях. Хотя выбор чистой добавленной стоимости более обоснован как минимум по трем причинам.

Во-первых, прибыли у предприятия в отчетном периоде может не быть, и если ориентироваться на нее, то в плановом периоде расходы на маркетинг даже при самом высоком «проценте» оказываются на нуле. Аналогичная ситуация может сложиться с амортизацией: основные фонды уже изношены «до нуля», а на обновление средства отсутствуют. Чистая же добавленная стоимость (в виде заработной платы) есть всегда, и хотя бы минимальный рекламный бюджет организации гарантирован.

Во-вторых, привязка расходов на рекламу к чистой добавленной стоимости стимулирует специалистов по маркетингу к росту этого показателя от периода к периоду, что способствует развитию инновационного и интеллектуального потенциала

организации и снижению материалоемкости продукции гораздо больше, чем привязка к прибыли. Уменьшение же материалоемкости и привлечение более экономичных технологий приведет в конечном счете к снижению себестоимости продукции и росту прибыли.

В-третьих, рост доли добавленной стоимости в цене продукции отечественного производства всячески приветствуется государством, что является важным стратегическим фактором.

Достоинства процентного рекламного бюджетирования можно усилить, а отрицательные последствия недостатков – снизить, если применять его в сочетании с другими методами.

### НА ВОЙНЕ КАК НА ВОЙНЕ

Как известно, самый простой метод исчисления от имеющихся средств (так называемое остаточное рекламное бюджетирование) предполагает, что размер расходов на рекламу и маркетинг определяется текущими финансовыми возможностями предприятия. Маркетологи получают от вышестоящего менеджера информацию о выделенных средствах с учетом существующих ограничений и руководствуются этой суммой при планировании рекламных мероприятий. Оценка влияния рекламы на сбыт продукции при этом, как правило, отсутствует. Метод применяется, когда у маркетинга нет четко поставленной задачи, и, к сожалению, это наиболее распространенный вид рекламного бюджетирования на отечественных предприятиях. Но это вовсе не значит, что другие виды не применяются параллельно.

Более сложный метод конкурентного паритета (или паритетное рекламное бюджетирование) исходит из того, что размер рекламного бюджета устанавливается на уровне (или выше, но не намного) аналогичных затрат конкурентов. «Вот, мол, они «палят на телевизоре» две с половиной «штуки». Значит, мы будем «палять» три!» Хотя, как известно, по аналогии с военной атакой, для успеха которой



необходим численный перевес над противником в живой силе и технике примерно 3:1, в такой же пропорции должен быть больше рекламный бюджет «атакующей» кампании, чем у «атакуемого» конкурента. Но это если действительно ставится задача «задавить» своей рекламой конкурента. Достоинство метода состоит в том, что учитывается опыт соответствующих сегментов рынка, отрасли промышленности или сектора экономики. Недостаток метода заключается в том, что он не способствует применению адекватной маркетинговой стратегии и тактических маневров в отношении конкурентов.

Метод учета альтернатив (или «программное» рекламное бюджетирование) опирается на сравнение плановых расходов на рекламу с затратами при других возможных комбинациях инструментов маркетинга, т.е. при реализации других альтернативных «цепочек» стратегии продвижения. Это один из грамотных подходов, незначительно уступающий по сложности и результативности методу целей и задач (или целевому рекламному бюджетированию), который основан на планировании «проведения» потенциальных покупателей через 4 стадии реакции на рекламные сообщения или мероприятия.

Коротко говоря, суть метода целей и задач – установить, сколько контактов (стадия I) требуется для получения необходимого уровня обработки информации (стадия II), который в свою очередь обеспечит заданное число потенциальных покупателей, правильно спозиционировавших товар (стадия III). Определенная часть из этого числа покупателей совершит ответное действие (стадия IV), и тем самым будут достигнуты цели маркетингового мероприятия и решены задачи сбыта. Основную трудность при реализации метода составляет необходимость измерять или, по крайней мере, ориентировочно оценивать «коэффициенты перехода» с одной стадии реакции покупателей на другую. Обычно их величины приводятся в методической и периодической

литературе по различным видам маркетинговых коммуникаций (телевидение, радио, наружная или печатная реклама и т.д.) либо используются как опытно-статистические показатели (имеется в виду личный опыт маркетолога или эмпирическая статистика рекламного агентства). Применительно к выставкам это именно второй случай! Короче, здесь мы имеем дело со своеобразными маркетинговыми ноу-хау специалистов-профессионалов, разработанными в течение многих лет упорного медиапланирования и рекламного бюджетирования.

И, наконец, при использовании метода исчисления от достигнутого уровня (или трендовое рекламное бюджетирование) расходы на рекламу устанавливаются в зависимости от соответствующих затрат прошлых периодов. На основе динамических рядов (а проще говоря, по столбиковой диаграмме) строится общий тренд изменения данного экономического показателя в будущем. Преимущества – относительная простота, наличие «точки отсчета», учет некоторых рыночных тенденций. Недостаток – неизбежность использования интуитивных неформализованных подходов в определении размеров изменения рекламного бюджета. Хотя, как мы увидим в дальнейшем, кое-какую математику (а точнее, статистику!) здесь привлечь можно.

Рассмотрим, как можно скомбинировать паритетное, процентное и трендовое рекламное бюджетирование, снижая последствия недостатков и усиливая преимущества разных подходов.

### КОГДА ИНТУИЦИЯ БЕССИЛЬНА

Например, маркетолог подытожил данные о расходах на рекламу в семи предыдущих кварталах с привязкой к чистой добавленной стоимости на уровне 10% («цифра» выбрана для простоты расчетов). Динамический ряд этого показателя и рекламных бюджетов представлен в виде таблицы 2 и столбиковых Z-диаграмм на рисунках 1 и 2 соответственно. Как ви-

Таблица 1

**Действовавшие ранее нормативы расходов на рекламу и маркетинг (в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 15 июня 2006 г. № 398 «Об утверждении норм расходов на рекламу, маркетинговые, консультационные и информационные услуги, представительские цели, подготовку кадров»)**

Описание субъекта хозяйствования	Размер выручки, полученной от реализации товаров (работ, услуг), или валового дохода за отчетный период	Нормы расходов на рекламу, маркетинговые, консультационные и информационные услуги (общая сумма)
Организации и индивидуальные предприниматели (за исключением организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих туристическую деятельность, деятельность по организации и проведению театрально-зрелищных мероприятий; основным видом деятельности которых является организация выставок, ярмарок, в части норм расходов на рекламу; при размещении рекламы через государственные телерадиовещательные организации и с долей государственной собственности не менее 51% в части норм расходов на рекламу; а также государственных телерадиовещательных организаций в части норм расходов на маркетинговые, консультационные и информационные услуги)	до 3330 млн руб. включительно  свыше 3330 млн руб. до 33 300 млн руб. включительно  свыше 33 300 млн руб.	7,5% от размера выручки (дохода)  250,0 млн руб. + 3,75% от размера выручки (дохода), превышающего 3330 млн руб.  1374 млн руб. + 1,5% от размера выручки (дохода), превышающего 33 300 млн руб.
2. Организации и индивидуальные предприниматели:		
2.1. осуществляющие туристическую деятельность, деятельность по организации и проведению театрально-зрелищных мероприятий	до 3330 млн руб. включительно  свыше 3330 млн руб. до 33 300 млн руб. включительно  свыше 33 300 млн руб.	22,5% от размера выручки (дохода)  750,0 млн руб. + 11,25% от размера выручки (дохода), превышающего 3330 млн руб.  4122 млн руб. + 4,5% от размера выручки (дохода), превышающего 33 300 млн руб.
2.2. основным видом деятельности которых является организация выставок, ярмарок	фактически полученная сумма	в размерах фактически произведенных расходов (в части расходов на рекламу)
2.3. при размещении рекламы через государственные телерадиовещательные организации и с долей государственной собственности не менее 51%	»	»
3. Государственные телерадиовещательные организации	»	в размерах фактически произведенных расходов (в части расходов на маркетинговые, консультационные и информационные услуги)

дим, эти 2 диаграммы практически полностью совпадают, если подобрать соответствующий масштаб (в нашем случае по Z-диаграмме рекламных бюджетов он взят в 10 раз больше), что очень удобно и для экономистов, и для специалистов по маркетингу.

Верхняя черта «буквы Z» – это максимальный размер чистой добавленной стоимости или рекламного бюджета либо их оптимистический прогноз, нижняя

черта – минимальный размер чистой добавленной стоимости или рекламного бюджета либо их пессимистический прогноз, наклонная черта – это тренд изменения добавленной стоимости или рекламного бюджета. Следует отметить, что настоящую «букву Z» с положительным трендом рассмотреть на собственной диаграмме продаж не всегда так просто. В кризисных условиях она чаще всего превращается в свое зеркальное отражение, поскольку



ку на рынке доминируют отрицательные тренды изменения объемов продаж, а значит – и расходов на рекламу. Так, по данным таблицы 2 и Z-диаграмм видно, что в двух первых кварталах 2014 и 2015 годов наблюдалось существенное падение рекламных бюджетов в 2-3 раза, хотя в двух последних кварталах 2014 и 2015 года доминировали оптимистические рыночные ожидания и устанавливался рекламный бюджет на достигнутом год назад уровне. Однако с учетом инфляции в реальном исчислении даже этот уровень ниже в 2,5-3 раза достигнутой величины. Чисто интуитивно (глядя на профиль Z-диаграммы и учитывая еле заметный положительный тренд «от 700 к 800 млн руб.») можно предположить, что в I квартале 2015 г. вероятно достижение добавленной стоимости на уровне 1600-1700 млн руб., а во II и III кварталах 2015 г. – по 800-900 млн. руб. Соответственно, рекламные бюджеты в этих периодах составят 160-170 млн руб. и 800-900 млн. руб.

Если привлечь для формализации процесса статистику, то, как показал опыт рекламного бюджетирования в посткризисный период 1999-2001 годов, наиболее верные результаты для учета стабилизирующих рыночных факторов давали формулы среднего сглаживающего:

$$\begin{aligned} \text{ЧДС}_n = & \text{ЧДС}_{n-1} / 2 + \text{ЧДС}_{n-2} / 4 + \\ & \text{ЧДС}_{n-3} / 8 + \dots + \text{ЧДС}_1 / 2^{n-1} = \\ & \sum \text{ЧДС}_{n-i} / 2^i; \end{aligned}$$

и

$$\begin{aligned} B_n = & B_{n-1} / 2 + B_{n-2} / 4 + \\ & B_{n-3} / 8 + \dots + B_1 / 2^{n-1} = \sum B_{n-i} / 2^i, \end{aligned}$$

где  $\text{ЧДС}_{n-i}$  и  $B_{n-i}$  – суммы чистой добавленной стоимости и рекламных бюджетов в прошлых кварталах.

Поскольку формулы одинаковые по сути, то маркетолог может сам выбирать, какой из них пользоваться, просто если расчет ведется по добавленной стоимости, то в конце для получения вели-

чины рекламного бюджета берутся те самые 10%, которые мы условно выбрали в начале примера.

Достоинства «сглаживания» состоят в том, что данным последних периодов придается больший удельный вес и таким образом возможно учесть тенденцию к увеличению или уменьшению чистой добавленной стоимости и расходов на рекламу. Недостатком, с точки зрения экономиста, является невозможность «управлять» прогнозом, т.е. получать верхнюю и нижнюю границу интересующего его показателя или использовать его для описания сезонных колебаний. Так, в нашем случае среднее сглаживающее дает величину рекламного бюджета в I квартале 2016 г. на уровне:

$$\begin{aligned} \text{ЧДС}_8 = & \text{ЧДС}_7 / 2 + \text{ЧДС}_6 / 4 + \\ & \text{ЧДС}_5 / 8 + \text{ЧДС}_4 / 16 + \text{ЧДС}_3 / 32 + \\ & \text{ЧДС}_2 / 64 + \text{ЧДС}_1 / 128 = \\ & 1480 \text{ млн руб.}; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} B_8 = & \text{ЧДС}_8 / 100 = \\ & 14,8 \text{ млн руб.}; \end{aligned}$$

или

$$\begin{aligned} B_8 = & B_7 / 2 + B_6 / 4 + B_5 / 8 + \\ & B_4 / 16 + B_3 / 32 + B_2 / 64 + B_1 / 128 = \\ & 148 \text{ млн руб.}, \end{aligned}$$

что не вполне соответствует нашим интуитивным представлениям.

## ИТОГИ СОЧЕТАНИЯ МЕТОДОВ

Для маркетологов, желающих иметь «управляемую» модель прогноза, рекомендуются различные варианты формул среднего скользящего:

$$\begin{aligned} \text{ЧДС}_n = & \text{ЧДС}_{n-1} + (\sum \text{ЧДС}_{n-i}) / (m - k) - \\ & \text{ЧДС}_{n-m} \end{aligned}$$

и

$$B_n = B_{n-1} + (\sum B_{n-i}) / (m - k) - B_{n-m},$$

Таблица 2

## Расходы на рекламу в прошлых периодах

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8
Квартал	II'14	III'14	IV'14	I'15	II'15	III'15	IV'15	I'16
Чистая добавленная стоимость, млн руб.	700	700	2000	1600	800	800	2000	?
Расходы на рекламу, млн руб.	70	70	200	160	80	80	200	?

ЧДС, млн руб.

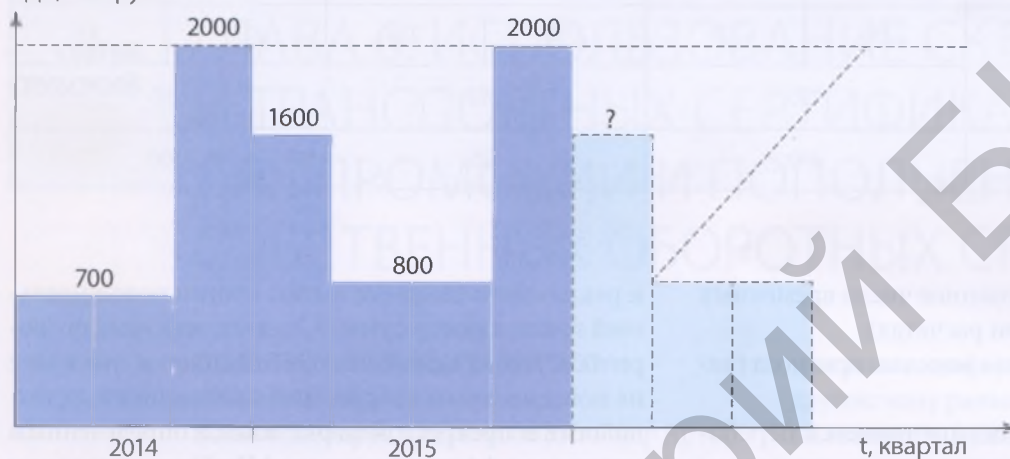


Рисунок 1

## Z-диаграмма чистой добавленной стоимости

Б, млн руб.

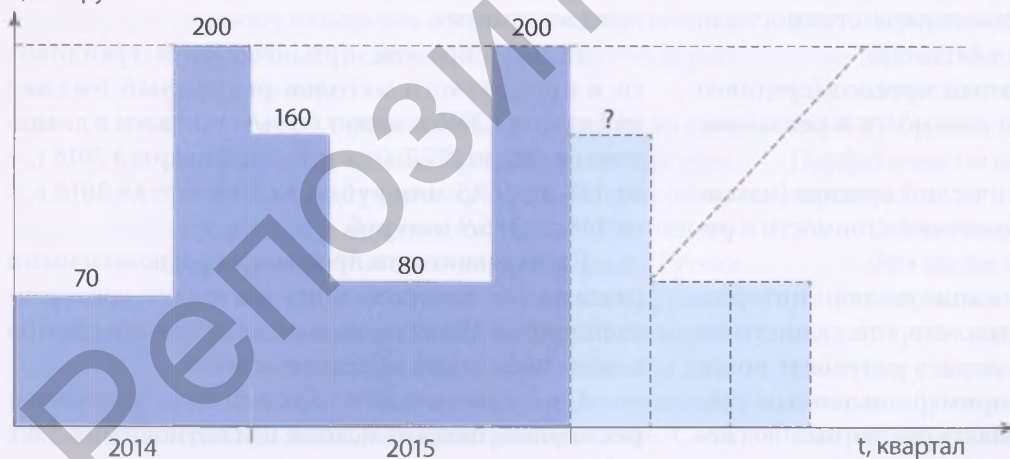


Рисунок 2

## Z-диаграмма рекламного бюджета

где n-1 – статистика прогноза (число временных периодов, по которым имеются

данные о суммах добавленной стоимости и рекламного бюджета);



Таблица 3

**Прогноз рекламных бюджетов «сглаживанием-скольжением» и процентно-паритетным методом с 10%-й привязкой к чистой добавленной стоимости и данным по приоритетному конкуренту**

Вид прогноза	Квартал					
	I'16		II'16		III'16	
	ЧДС, млн руб.	Б, млн руб.	ЧДС, млн руб.	Б, млн руб.	ЧДС, млн руб.	Б, млн руб.
«Сглаживание»	1480	148	1480	148	1480	148
«Оптимистическое скольжение»	2775	277,5	3875	387,5	3869	386,9
«Пессимистическое скольжение»	2280	228	2780	278	2030	203
Данные по приоритетному конкуренту, млн руб.	150		150		150	
Паритетный бюджет, млн руб.	270		375		300	

$m$  – база прогноза (постоянное число временных периодов, используемое при расчетах);

$k$  – константа управления моделью прогноза (число 1, 2 или 3).

Управление моделью осуществляется перебором величины  $k$ , т.е. увеличением или уменьшением знаменателя  $m-k$  по сравнению с числом слагаемых в числителе. Таким образом, применяя метод «скольжения», маркетолог получает:

- при  $k = 1$  – пессимистический прогноз (минимальную сумму чистой добавленной стоимости и, соответственно, рекламного бюджета);

- при  $k = 2$  – усредненный прогноз (среднюю сумму чистой добавленной стоимости и рекламного бюджета);

- при  $k = 3$  – оптимистический прогноз (максимальную сумму чистой добавленной стоимости и рекламного бюджета).

Следует обратить внимание на один интересный нюанс, связанный с тем, что «пессимистическое скольжение» может давать результат вовсе не пессимистический. Например, по данным таблицы 2 можно спрогнозировать рекламные бюджеты, приведенные в таблице 3. Как видно, средние чистые добавленные стоимости и бюджеты, полученные «пессимистическим скольжением», гораздо больше средних сумм, рассчитанных «сглаживанием». Это объясняется тем, что показанные на рисунках Z-диаграммы чистой добавленной стоимости

и рекламного бюджета имеют общий положительный тренд к росту сумм. (Следует, впрочем, оговориться, что, к сожалению, объясняется это вовсе не повсеместным внедрением инновационных технологий и прогрессом маркетинга, а определенным уровнем инфляцией в стране.) При отрицательном тренде ситуация оказывается противоположной и даже «оптимистическое скольжение» дает результат, меньший средней суммы добавленной стоимости или рекламного бюджета, спрогнозированной «сглаживанием».

Таким образом, при сочетании трендового и процентного методов рекламный бюджет на I квартал 2016 г. может быть установлен в диапазоне от 148 до 277,7 млн руб., на II квартал 2016 г. – от 148 до 387,5 млн руб. и на III квартал 2016 г. – от 148 до 386,9 млн руб.

Если сравнить эти прогнозы с предполагаемыми рекламными бюджетами приоритетного конкурента на уровне 150 млн руб. в квартал, как это сделано в таблице 3, то можно сделать вывод:

- 1) в I квартале 2016 г. может быть установлен рекламный бюджет исходя из соотношения 1,8:1 к бюджету приоритетного конкурента на уровне 270 млн руб.;

- 2) во II квартале 2016 г. – исходя из соотношения 2,5:1 на уровне 375 млн руб.;

- 3) в III квартале 2016 г. – исходя из соотношения 2:1 на уровне 300 млн руб.